Cybrarians Journal

Issue 61, March 2021 العدد 61، مارس 2021

نحو استراتيجيَّة لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة

دراسة تطبيقيَّة على مكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف (*)

د. منى منير أحمد أحمد

مدرس بقسم علوم المعلومات

كلية الآداب بجامعة بني سويف

المستخلص:

تهدف هذه الدِّراسة إلى تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف مقارنة مع مكتبة الجامعة الأمريكيَّة، مع محاولة الكشف عن الرؤية الاستراتيجيَّة لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها. وتعتمد الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت في جمع البيانات على الاستبانة، كما تمَّ استخدام أسلوب التحليل الرُّباعي (SWOT) لمحاولة التوصُّل لرؤية استراتيجيَّة لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها. وتوصلت الدراسة إلى توافر البنية التحتيَّة اللَّازمة في تقنيات المعلومات والاتصالات لتبنِّي إدارة المعرفة بشكل جيِّد بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، كما أن عمليَّات إدارة المعرفة بهذه المكتبات كانت تُستخدم بدرجات متفاوتة، وهناك ثغرات متباينة بشأن مختلف عمليَّات إدارة المعرفة، وأن هناك معوِّقات تواجهها المكتبات لتطبيق إدارة المعرفة بشكل كبير بمكتبات الجامعتين. وبناءً على أسلوب التحليل الرُّباعي (SWOT)، تمت صياغة استراتيجيَّة ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، ومن عناصر هذه الاستراتيجيَّة: زيادة عدد اختصاصيي المكتبات خاصَّةً من ذوي تخصُّص المكتبات والمعلومات لسدِّ احتياجات المكتبات، وضرورة عقد الدورات التدريبيَّة والندوات وورش العمل لتعريف اختصاصيي المكتبات بإدارة المعرفة بشكل مفصَّل وكيفيَّة تطبيقها

---

* منى منير أحمد أحمد. نحو استراتيجيَّة لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة دراسة تطبيقيَّة على مكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف/ إشراف خالد عبد الفتاح محمد، عبد الرحمن فراج. جامعة الفيوم، كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات. 2020. أطروحة دكتوراه.

والاستفادة من عمليَّاتها داخل المكتبة، مع وضع هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة داخل المكتبات، والحرص على ديمومة الاتصال بالإنترنت، مع ضرورة وجود الميزانيَّة الكافية لدعم عمليَّات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة – إدارة المعرفة – استراتيجية إدارة المعرفة – المكتبات الجامعية

The Application of Knowledge Management Strategy to University Libraries An Applied Study of Libraries of Fayoum and Beni Suef Universities

Dr. Mona Monir Ahmed Ahmed

Department of Information Sciences
Faculty of Arts, Beni Suef University

Abstract

This study aims to identify the nature and properties of knowledge management, and to study and analyze the current reality of knowledge management in the libraries of Fayoum University and Beni Suef in comparison with the library of the American University, while trying to uncover the strategic vision of the libraries of universities of Fayoum and Beni Suef to support the application of knowledge management in them. The study adopts the descriptive and analytical approach, and it relied on data collection on the questionnaire, and the SWOT method was used to try to reach a strategic vision for the universities of Fayoum and Beni Suef to support the application of knowledge management in them. Among the most important findings of the study: the availability of the necessary infrastructure in information and communication technologies for a good adoption of knowledge management in the libraries of the universities of Fayoum and Beni Suef, and knowledge management processes in these libraries were used to varying degrees, and there are different gaps regarding the various processes of knowledge management, and the study revealed that there are obstacles faced by libraries to implement knowledge management significantly in Beni Suef University libraries and relatively less frequently in Fayoum University libraries, such as: Librarians 'insufficient familiarity with the concept and role of knowledge management, with the absence of a clear strategy that supports and stimulates the adoption of the concept of knowledge management, and the lack of sufficient budget support for management Knowledge. In addition, a number of results were reached based on the SWOT analysis, within the framework of developing an appropriate strategy for implementing knowledge management in the libraries of the universities of Fayoum and Beni Suef; the elements of this strategy are: the large number of library specialists, especially those with a library and information specialization, to meet the needs of libraries, and the necessity of holding training courses, seminars, and workshops to familiarize library specialists with knowledge management in detail and how to apply it and benefit from its operations within the library, with the development of an

organizational structure that supports knowledge management within libraries, and to ensure the continuity of the internet connection, with the need for adequate budget to support knowledge management processes.

Key words: knowledge - knowledge management - knowledge management strategy - university libraries

مقدمة

حظي موضوع "إدارة المعرفة" باهتمام كثير منَ المجالات التخصُّصية؛ مثل الإدارة والاقتصاد، وريادة الأعمال والتعليم، كما غدت إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة مجالًا مهمًّا في تخصُّص علوم المعلومات. وتحاول هذه الدِّراسة تناول هذا الموضوع المهم، وهو الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف؛ فضلًا عن ذلك فقد قمنا باختيار مكتبة الجامعة الأمريكيَّة؛ لكي تكون نموذجًا للمقارنة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، كما حاولنا التعرف على المعوِّقات والتحديات التي تواجه هذا التطبيق، واقتراح السُّبل اللازمة لإزالة هذه المعوقات، بالإضافة إلى الرؤية الاستراتيجية للمكتبات محل الدِّراسة لدعم تطبيق إدارة المعرفة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثَّل مشكلة الدِّراسة في محاولة الكشف عن ممارسات إدارة المعرفة المطبَّقة بالفعل بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف، في مقابل مكتبة الجامعة الأمريكيَّة كنموذج للمقارنة؛ وذلك من حيث مدى إدراك اختصاصيي المكتبات (المديرين والأخصائيين) بهذه المكتبات لمفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها, وكيفيَّة تطبيقها، ومدى خبرتهم في تصميم العمليَّات الإدارية والتعليمية وفقًا لنظم إدارة المعرفة. وبصفة خاصة تحاول الدِّراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف بالإضافة إلى مكتبة الجامعة الأمريكيَّة كنموذج للمقارنة؟ وما مدى توافر البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة والأدوات المستخدمة بهذه المكتبات؟ وما مدى ممارسة اختصاصيي هذه المكتبات لعمليَّات إدارة المعرفة؟ وما المعوِّقات التي تواجهها؟ وما سُبل تطبيقها؟ وما الرؤية الاستراتيجية للمكتبات لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها؟

أهداف الدراسة

سعت الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية وطبيعة إدارة المعرفة في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية وعمليَّات إدارة المعرفة.
- التعرف على مستوى الفَهم والإدراك لإدارة المعرفة لدى اختصاصيي المكتبات (المديرين والأخصائيين) بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف، بالإضافة إلى مكتبة الجامعة الأمريكيَّة كنموذج للمقارنة.
- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة بهذه المكتبات، ومدى تطبيقها, وأثرها على مستوى الأداء, ومدى توافر مقوماتها.
- الوقوف على المشكلات والمعوِّقات التي تواجهها هذه المكتبات في تطبيق مدخل إدارة المعرفة وسبل التغلُّب على هذه المعوِّقات.
- محاولة الكشف عن الرؤية الاستراتيجية للمكتبات لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها.

حدود الدِّراسة

- الحدود الموضوعية: تنصبُّ هذه الدِّراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف، وتحديد مدى ممارسة اختصاصيي هذه المكتبات لعمليَّات إدارة المعرفة، وسبل تطويرها، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بها؛ فضلاً عن محاولة التوصل إلى استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة بها.
- الحدود الجغرافية: المكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف، بالإضافة إلى مكتبة الجامعة الأمريكيَّة بالقاهرة كنموذج للمقارنة (Benchmarking).
- الحدود الزمنية: أُجريت الدِّراسة الميدانية خلال العام الجامعي 2019/2018م؛ حيث تمَّ خلاله تطبيق أداة الدِّراسة.

منهج الدراسة وأدواته

اعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي ينبني على وصف وتحليل ماهية وطبيعة إدارة المعرفة في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية وعمليَّاتها، وواقعها بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي

الفيوم وبني سويف وسبل تطويرها. وقدِ اعتمدت الدِّراسة في جمع البيانات على الاستبانة بصفة رئيسية، كما تمَّ استخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)؛ لمحاولة التوصل لرؤية استراتيجية لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بهذه المكتبات.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدِّراسة في اختصاصيي المكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف، بالإضافة إلى مكتبة الجامعة الأمريكيَّة بالقاهرة. وقد تمَّ تطبيق أداة الدِّراسة (الاستبانة) على اختصاصيي المكتبات الجامعيَّة بجامعات الفيوم وبني سويف والجامعة الأمريكيَّة بالقاهرة، وقد تمَّ توزيعها باليد، تمَّ جمع عدد (62) استبانةً من جامعة الفيوم، و (58) استبانةً من جامعة بني سويف، بالإضافة إلى (20) استبانةً من مكتبة الجامعة الأمريكيَّة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

فصول الدراسة

- الفصل الأول: المراجعة العلميَّة للدراسات السابقة: يتناول هذا الفصل مراجعة علمية للكتابات المختلفة حول موضوع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة، وتهدف هذه المراجعة إلى التعمُّق في موضوع الدِّراسة، بغرض تكوين صورة متكاملة، والتعرُّف على أهم ما وصل إليه الإنتاج الفكري عن موضوع الدِّراسة، بالإضافة إلى محاولة تحديد الفجوات الرئيسية في الإنتاج الفكري حول موضوع الدِّراسة، ومن ثمَّ موقع الدِّراسة الحالية، وما يمكن أن تضيفه إلى الرصيد العلمي في هذا المجال.
- الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: تناولنا في هذا الفصل المعرفة من حيث: مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، وأنواعها، وهرم المعرفة، كما تناولنا إدارة المعرفة من حيث: نشأتها، ومفهومها، وأهدافها، ومبادئ ومقومات إدارة المعرفة، وأبرز نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة سواء الأجنبيَّة أو العربيَّة، وذلك من خلال مراجعة الأدبيَّات والدِّراسات التي كُتبت في هذا الموضوع. كما تناولنا العناصر الأساسيَّة لمصادر المعرفة في مؤسَّسات التعليم الجامعي، ومبرِّرات تحوُّل المكتبات الجامعيَّة لاستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة، ثم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة، وهي: (الهياكل التنظيميَّة، والثقافة التنظيميَّة، والموارد البشريَّة، والقيادة التنظيميَّة، والبنية التحتيَّة وتقنيات المعلومات)،ثم تناولنا عمليَّات إدارة المعرفة بها، وهي: (ابتكار وتوليد المعرفة، ونقل ومشاركة المعرفة، واختزان وتنظيم واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأخيراً أهمَّ معوِّقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة.

- الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف: حاولنا في هذا الفصل التعرف على مدى توافر البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة والأدوات المستخدمة بالمكتبات الجامعيَّة محل الدِّراسة، بالإضافة إلى مدى ممارسة اختصاصيي هذه المكتبات لعمليَّات إدارة المعرفة، وهي: (اكتساب المعرفة واختزان وتنظيم، واسترجاع المعرفة، ونقل المعرفة ومشاركتها وتقاسمها، وأيضًا واقع تطبيق إدارة المعرفة في أنشطة هذه المكتبات)، كما حاولنا التعرف على دوافع تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على أبرز معوِّقات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدِّراسة.
- الفصل الرابع: نحو رؤية استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة بجامعتي الفيوم وبني سويف: حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الرؤية الاستراتيجية لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، بالإضافة إلى مكتبة الجامعة الأمريكيَّة؛ لكي تكون نموذجًا للمقارنة (Benchmarking) لتطبيق إدارة المعرفة، كما حاولنا استخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT) للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف للوصول إلى نتائج وتوصيات لوضع الاستراتيجية الأمثل لتطبيق إدارة المعرفة بهذه المكتبات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أوضحت الدِّراسة بالنسبة للبنيَّة التحتيَّة اللازمة لإدارة المعرفة والأدوات المستخدمة فيها اتفاق الجامعات الثلاث بخصوص مدى توافر البنية التحتيَّة اللازمة في تقنيات المعلومات والاتصالات لتبني إدارة المعرفة، إلا أنهم اختلفوا في مدى تخصيص الإدارة العليا للمؤسسة ميزانيَّة كافيَّة لتمويل ودعم مشروعات إدارة المعرفة فبينما كانت المرتبة الأولى (الموافقة) للجامعة الأمريكيَّة، كانت المرتبة الأولى (عدم الموافقة) لمكتبات جامعة بني سويف، بينما تباينت الاستجابات بالنسبة لجامعة الفيوم ما بين الموافقة بنسبة تزيد قليلًا عن الرفض.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة "محمد محمود مصباح" عن اهم مقومات إدارة المعرفة المتوافرة في مكتبات الجامعات السعوديَّة وواقع تطبيق هذه المقومات في تلك المكتبات، حيث توصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن البنية التحتيَّة التقنيَّة المتوافرة في المكتبات الجامعيَّة محل الدِّراسة كافيَّة لتطبيق إدارة المعرفة.[1] كما كشفت أيضًا دراسة " Abbas Doulani " وزملائه حول تقييم العوامل الفعالة لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة في أورميا (Urmia)، أن تقنيات المعلومات من أكثر العوامل فعاليَّة في إدارة المعرفة.[2]

- كشفت الدِّراسة بالنسبة لعمليَّة اكتساب المعرفة تقارب النتائج بالنسبة لجامعتي الفيوم وبني سويف حيث كانت المرتبة الأولى للموافقة على أن هناك حرص على إكساب اختصاصيي المكتبات بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار، كما تتوافر فرص التدريب والتعلم لاختصاصيي المكتبات للحصول على معارف جديدة وتطوير كفاءاتهم، ومدى تفاعل اختصاصيي المكتبات في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة (ضمنيَّة) في أذهانهم إلى معرفة واضحة (مسجلة) لتعزيز أداء المكتبة، ومدى الاهتمام بنشر ثقافة المبادرات الفرديَّة والجماعيَّة بين اختصاصيي المكتبات، بينما كانت المرتبة الأولى للإجابات ما بين (غير موافق) و (غير موافق تمامًا) على أن هناك تشجيع لاختصاصيي المكتبات على إنتاج المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت وقد يكون ذلك بسبب ضعف الميزانيات بهذه الجامعات، وأيضًا كانت عدم الموافقة على أن هناك حرص على توظيف اختصاصيي مكتبات جُدد لسدِّ الاحتياجات من الخبرات وهو أمر طبيعي لارتباط ذلك بمدى توافر درجات وظيفيَّة بهذه الجامعات. كما يلاحظ أن المرتبة الأولى في إجابات عيِّنة الدِّراسة للجامعة الأمريكيَّة كانت ما بين (موافق) و (موافق تمامًا) في جميع العبارات عدا مدى الاهتمام بنشر ثقافة المبادرات الفرديَّة والجماعيَّة بين اختصاصيي المكتبات فكانت المرتبة الأولى (ربما).
- أوضحت الدِّراسة بالنسبة لعمليَّة (اختزان وتنظيم واسترجاع المعرفة) أن المرتبة الأولى لاستجابات الجامعة الأمريكيَّة كانت ما بين (موافق) و (موافق تمامًا) لجميع العبارات وهي مدى توافر نظم لاختزان المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة، ومدى توافر تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة، ومدى توافر خبرة تنظيم واختزان واسترجاع المعرفة لدى اختصاصيي المكتبة، كما أن هناك درجة من المشابكة بين مكتبات الجامعة (أو أقسام المكتبة في حالة وجود مكتبة مركزيَّة) في اختزان المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، مع وجود تشجيع توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها، ويتم تنظيم المعرفة المسجلة وفق أدوات تنظيم معياريَّة، وأيضًا كانت ما بين (موافق) و(موافق تمامًا) بالنسبة لجامعة الفيوم ولكن بنسب أقل نسبيًا عن الجامعة الأمريكيَّة، أما جامعة بني سويف فكانت أيضًا المرتبة الأولى الموافقة (ولكن بنسب أقل عن جامعتي الفيوم والجامعة الأمريكيَّة) لجميع العبارات عدا عبارة (مدى توافر خبرة تنظيم المعرفة لدى اختصاصيي المكتبة) فكانت المرتبة الأولى للإجابة (ربما) ثم الموافقة ما بين (موافق) و(موافق تمامًا)، كما يلاحظ أن نسبة الموافقة على أن (هناك درجة من المشابكة بين مكتبات الجامعة أو أقسام المكتبة في حالة وجود مكتبة مركزيَّة في اختزان المعرفة وتنظيمها واسترجاعها) ضعيفة مقابل عدم الموافقة وقد يكون سبب ذلك مدى التباعد بين

كليات جامعة بني سويف خاصة بعد افتتاح فرع الجامعة الجديد بمدينة بني سويف الجديدة شرق النيل مع استحداث العديد من الكليات الجديدة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة "Cyprian I Ugwu, J.N. Ekere & F. C Ekere", عن مدى تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة في نيجيريا، حيث كشفت النتائج أن تحديد، واكتساب، وتنظيم، ونشر المعرفة يجري تنفيذها بالمكتبات محل الدِّراسة إلى حد كبير.(3)

- أما بالنسبة لعمليَّة (نقل المعرفة ومشاركتها وتقاسمها) أوضحت الدِّراسة أن المرتبة الأولى كانت الموافقة لعينة الدِّراسة للجامعة الأمريكيَّة على جميع العبارات وهي مدى تقاسم المعرفة مع الزملاء عن طريق المكاتبات الرسميَّة وغير الرسميَّة كالاستشارة والاتصال الشفوي مع الزملاء، ومدى استخدام نظام إداري فعال يسهل مشاركة المعرفة على اختصاصيي المكتبات، ومدى الإفادة من الندوات وورش العمل في تقاسم المعرفة بين اختصاصيي المكتبات، ومدى تشجيع اختصاصيي المكتبات على تبادل المعرفة من خلال اجتماعات دوريَّة لبحث الإنجازات وتبادل الخبرات، ومدى تواصل المكتبة مع المكتبات الجامعيَّة الأخرى وتبادل المعارف والخبرات ذات الصلة بالعمل معها، ومدى نقل إدارة المكتبة بشكل رسمي الممارسات الأفضل من خلال توثيق الحالات الإيجابيَّة من الخبرة في العمل، ومدى اهتمام المكتبة بوجود الوثائق والنشرات الداخليَّة لتوزيع المعرفة بين جميع اختصاصيي المكتبات والمستفيدين، ومدى حرص المكتبة على نقل اختصاصيي المكتبات لأقسام أخرى لتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

كما كانت الموافقة أيضًا لجميع العبارات لجامعة الفيوم غير أن الموافقة كانت بنسبة ضعيفة نسبيًا على (حرص المكتبة على نقل اختصاصيي المكتبات لأقسام أخرى لتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم)، أما جامعة بني سويف فكانت الموافقة على جميع العبارات عدا (حرص المكتبة على نقل اختصاصيي المكتبات لأقسام أخرى لتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم) فكانت المرتبة الأولى ما بين (غير موافق تماما وغير موافق إلى حدما)، كما كانت إجمالي الموافقة على (تواصل المكتبة مع المكتبات الجامعيَّة الأخرى وتتبادل معها المعارف والخبرات ذات الصلة بالعمل) و (اهتمام المكتبة بوجود الوثائق والنشرات الداخليَّة لتوزيع المعرفة بين جميع اختصاصيي المكتبات والمستفيدين) ضعيف نسبيًا.

- أوضحت الدِّراسة بالنسبة لواقع تطبيق إدارة المعرفة في أنشطة المكتبة أن المرتبة الأولى كانت الموافقة للجامعة الأمريكيَّة في جميع العبارات وهي مدى حث الإدارة العليا لاختصاصيي المكتبة على تطبيق إدارة المعرفة، ومدى تحويل المعرفة التي تمتلكها المكتبة إلى خطط عمل، ومدى دعم

المكتبة عمليَّات دمج المعرفة في كافة أنشطتها الإداريَّة، ومدى الاهتمام في تقييم أداء اختصاصيي المكتبات بناءً على جهودهم في تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة، ومدى مراعاة أخطاء تطبيق المعرفة وتدوينها لجعلها فرصة للتعلم تجنبا لتكرارها، كما كانت الموافقة أيضًا بالنسبة لجامعة الفيوم في جميع العبارات غير أن الموافقة كانت بنسب أقل نسبيًا على (مدى حث الإدارة العليا لاختصاصيي المكتبة على تطبيق إدارة المعرفة) و (مدى تحويل المعرفة التي تمتلكها المكتبة إلى خطط عمل)، بينما يلاحظ أن المرتبة الأولى لاستجابات عيِّنة الدِّراسة لجامعة بني سويف كانت الموافقة ولكن كانت بنسب ضعيفة مقارنة بنسب عدم الموافقة في أغلب العبارات مما يبين أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في أنشطة المكتبة ضعيف نسبيًا بالنسبة لجامعة بني سويف مقارنة بجامعة الفيوم والجامعة الأمريكيَّة.

وبشكل عام بخصوص نتائج الدِّراسة حول عمليَّات إدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، تتوافق هذه النتائج مع دراسة " Emily Sirorei" حول عمليَّات إدارة المعرفة في مكتبة جامعة (St. Paul's University in Kenya) حيث وجد أن المكتبة تواجه تحديات في تنفيذ واعتماد عمليَّات إدارة المعرفة الرسميَّة مثل (إنشاء وتطبيق واختزان واكتساب وتنظيم وتقاسم) المعارف، وتؤثر هذه التحديات على قدرة المكتبات على إدارة ونشر المعرفة، وكانت جميع عمليَّات إدارة المعرفة بالمكتبة تُستخدم بدرجات متفاوتة، كما أن هناك ثغرات متباينة بشأن مختلف عمليَّات إدارة المعرفة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة.[4]

- أوضحت الدِّراسة عن دوافع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر عيِّنة الدِّراسة اتفاق الجامعات الثلاث على أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى الارتقاء بخدمات المعلومات، كما أنه ضروري لمواكبة التطورات الإداريَّة والعلميَّة ويسهم في صنع القرار ويساعد على تحويل المكتبة الأكاديميَّة إلى منظَّمة تعليميَّة.
- كما كشفت الدِّراسة عن معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدِّراسة من وجهة نظر عيِّنة الدِّراسة، حيث كانت المرتبة الأولى الموافقة لعينة الدِّراسة لجامعة بني سويف على جميع العبارات وهي عدم الإلمام الكافي لدى اختصاصيي المكتبات بمفهوم ودور إدارة المعرفة، مع عدم وجود استراتيجيَّة واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة، وعدم توافر الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة، وعدم إدراك اختصاصيي المكتبات للحاجة الملحة لتطبيق إدارة المعرفة، وتعقد الإجراءات البيروقراطيَّة التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، مع عدم اهتمام القيادة بتقييم أداء اختصاصيي المكتبات على مدى جهودهم في تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة، وعدم وجود ميزانيَّة كافيَّة داعمة لإدارة المعرفة، وعدم كفايَّة تدريب اختصاصيي المكتبات في مجال إدارة المعرفة، مع عدم توافر الثقافة

التنظيميَّة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة؛ مما يدل على وجود هذه المعوقات بجامعة بني سويف بشكل كبير مقارنة بجامعة الفيوم أولًا والجامعة الأمريكيَّة ثانيًا وقد انعكس ذلك بشكل كبير على استجابات عيِّنة الدِّراسة لجامعة بني سويف على عناصر الاستبانة بشكل عام. بينما بالنسبة لجامعة الفيوم كانت الموافقة بنسب أقل نسبيًا على جميع العبارات عدا (عدم إدراك اختصاصيي المكتبات للحاجة الملحة لتطبيق إدارة المعرفة، وعدم اهتمام القيادة بتقييم أداء اختصاصيي المكتبات على مدى جهودهم في تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة) فكانت المرتبة الأولى لعدم الموافقة، كما يلاحظ أن الفروق ما بين الموافقة والرفض قليلة في (مدى تعقد الإجراءات البيروقراطيَّة والتي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة) و (عدم وجود ميزانيَّة كافيَّة داعمة لإدارة المعرفة) وقد يكون سبب ذلك وجود هذه المعوقات في بعض المكتبات دون الأخرى.

وكانت غالبيَّة استجابات عيِّنة الدِّراسة للجامعة الأمريكيَّة كانت (ربما) في جميع العبارات عدا (عدم توافر الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة، وعدم إدراك اختصاصيي المكتبات للحاجة الملحة لتطبيق إدارة المعرفة) فكانت المرتبة الأولى لعدم الموافقة، كما انقسمت الاستجابات ما بين (ربما) و غير موافق في (عدم وجود استراتيجيَّة واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة، وعدم اهتمام القيادة بتقييم أداء اختصاصيي المكتبات على مدى جهودهم في تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة)، بما يوحي بقلة وجود هذه العوائق في هذه الجامعة الأجنبيَّة.

- وبسؤال عيِّنة الدِّراسة عن وجود معوقات أو تحديات أخرى تواجه المكتبة لتطبيق إدارة المعرفة ذكر بعضهم بعض المعوقات الأخرى وهي:

- عدم وجود عدد كاف من اختصاصيي المكتبات من ذوي التخصص، بالإضافة إلى انتقال العمالة المدربة من مكتبة إلى أخرى بعد تأهيليهم في المكتبة الأساسيَّة.
- عدم تبني برامج تأهيليَّة حول استخدام تقنيات المعلومات، وهو ما يدخل في إطار عدم كفايَّة التدريب
- انقطاع شبكة الإنترنت لفترات طويلة، بالإضافة إلى عدم توافر العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر مما يعوق عمليَّة البحث عن المعلومات المطلوبة، وعدم توافر آلات التصوير بشكل كاف والتي تسهل من عمليَّة الاستفادة، وأيضًا عدم توافر برامج حاسوبيَّة أصليَّة توفر استمرار استخدام الأجهزة
- عدم استيعاب القيادات الأكاديميَّة للدور الحقيقي للمكتبة الجامعيَّة، حيث يرونها مركزًا لتوفير المعرفة فحسب دون إدارتها أو إنتاجها.
- احتفاظ بعض اختصاصيي المكتبات بمعرفتهم وخبراتهم لأنفسهم دون الإفصاح عنها للأخرين، وهي عوامل نفسيَّة وسلوكيَّة بحتة وقد تكون سمات شخصيَّة لا يمكن تعديلها

- عدم وجود حوافز ماديَّة لاختصاصيي المكتبة عند إجادتهم العمل.

وتتوافق هذه النتائج مع العديد من الدِّارسات السابقة مثل دراسة " Amro Alzghoul " التي تناولت مقارنة بين تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة في البلدان المتقدمة والبلدان الناميَّة وأشارت نتائج الدِّراسة إلى أن الافتقار إلى الاتصالات وتقاسم المعارف والنقص في الميزانيَّة أدى إلى الحد من استخدام إدارة المعرفة في البلدان الناميَّة.[5] وأيضًا دراسة Priti Jain"" عن تطبيقات إدارة المعرفة في 12 مكتبة جامعيَّة في سبع دول بشرق وجنوب أفريقيا، حيث توصلت إلى وجود عدد من تحديات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات في مقدمتها تناقص ميزانيات المكتبات مع عدم وجود دافع لدى اختصاصيي المكتبات بالمكتبات للمشاركة في مشروعات إدارة المعرفة وكذلك عدم توافر التدريب المناسب لاختصاصيي المكتبات ونقص الخبرة، بالإضافة إلى نقص ثقافة مشاركة المعرفة داخل المكتبات محل الدِّراسة.[6]

وأيضًا تتوافق هذه النتائج مع دراسة "آمال جمال بورسه" عن مكتبات جامعة دمشق ومدى استعدادها لإدارة المعرفة حيث أوضحت النتائج التي توصلت إليها أن المكتبات مازالت تفتقر إلى الكثير من وسائل الاتصالات والتقنيات التي تساعد في تسهيل التشارك في المعارف، كما تفتقر إلى وجود آليات فعالة للتواصل ما بين الإدارة والمكتبات من جهة، والمكتبات فيما بينها من جهة أخرى، مع أنها قادرة على تحديد المعارف التي تحتاج إليها.[7] كما أكدت عيِّنة الدِّراسة في دراسة "هبه مدثر محمدين" عن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة بولايَّة الخرطوم أن القيود التي تعرقل التطبيق الأمثل لعمليَّات إدارة المعرفة هي الافتقار إلى التدريب ذي الصلة في إدارة المعرفة وعدم كفايَّة الإلمام بمفهوم إدارة المعرفة وعدم توافر الاتصال التنظيمي لعمليَّات إدارة المعارف في المكتبة.[8]

وقد توافقت أيضًا نتائج الدِّراسة فيما يخص عدم إلمام اختصاصيي المكتبات بمفهوم إدارة المعرفة مع دراسة " Judith Mavodza " والتي تناولت مبادئ وممارسات إدارة المعرفة التي قد تكون موجودة في مكتبة كليَّة نيويورك (Metropolitan College of New York –MCNY– library)، وتشير نتائج هذه الدِّراسة إلى أن مفاهيم إدارة المعرفة لم تكن مفهومة بشكل عام بالمكتبة محل الدِّراسة.[9] وأيضاً مع دراسة "مريم بولحليب" عن مدى جاهزيَّة اختصاصيي المكتبات الجامعيَّة لتبني إدارة المعرفة كفكر ، ومنهج، وأسلوب عمل، وقد تمَّ دعم المعلومات النظريَّة بدراسة ميدانيَّة بكل من المكتبة المركزيَّة لجامعة قسنطينة 1 والمكتبة المركزيَّة لجامعة قسنطينة 2، فكانت أهم النتائج أن فهم اختصاصي المكتبات الجامعيَّة محل الدِّراسة لمفهوم إدارة المعرفة يشوبه بعض

الغموض ويفتقر إلى الدقة.[10] ولا تختلف هذه النتائج مع دراسة "يارا أحمد أبو المجد" والتي حاولت فيها التعرف على تطبيقات إدارة المعرفة في كل من المكتبات الأكاديميَّة الحكوميَّة والخاصة المصريَّة، حيث توصلت الدِّراسة إلى أن مصطلح إدارة المعرفة مصطلح معروف عند غالبيَّة مدراء المكتبات المركزيَّة محل الدِّراسة، لأنها تحدثت عن المدراء فقط دون باقي اختصاصيي المكتبات.[11]

كما توافقت أيضًا نتائج الدِّراسة فيما يخص عدم وجود استراتيجيَّة واضحة تدعم تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة لجامعتي بني سويف والفيوم مع دراسة "ماضي وديعة" عن دور اختصاصيي المكتبات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعيَّة: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة نموذجًا" حيث تبين وجود صعوبات تحول دون إيجاد نظام إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدِّراسة أهمها عدم وجود خطة استراتيجيَّة واضحة.[12] وأيضًا مع دراسة "منير الحمزة" في سياق محاولة معرفة واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة من خلال رؤيَّة اختصاصيي المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة، حيث توصلت إلي أن أهم معوقات تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة عدم وجود استراتيجيَّة أو أهداف واضحة، وكانت أهم توصيات الدِّراسة ضرورة رسم الاستراتيجيَّة المناسبة لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة.[13]

- أما بالنسبة لاستراتيجيَّة إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدِّراسة يتبين من الدِّراسة موافقة عيِّنة الدِّراسة للجامعة الأمريكيَّة على جميع العبارات في المرتبة الأولى وهي مدى توافر رؤيَّة لدى المكتبة لتطوير اختصاصيي المكتبات بها، ومدى اعتماد المكتبة لمعايير ثابتة لاختيار الكفاءات والمهارات لإدارة أقسام العمل في المكتبة، كما أن أهداف المكتبة وغاياتها واضحة ومفهومة من قبل جميع اختصاصيي المكتبات، كما يوجد تقييم مستمر للبيئة الداخلية بالمكتبة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف فيها، ومدى اهتمام الإدارة بتقييم مستوى تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة وأثرها على خِدمات المعلومات المقدمة، كما تحرص إدارة المكتبة على وجود مدراء للمعرفة لتوجيه اختصاصيي المكتبات للقيام بمهامهم كعمال معرفة، ومدى دعم المكتبة لروح الإبداع لدى اختصاصيي المكتبات بها، كما تدعم المكتبة خطة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الميزة التنافسيَّة وتحقيق الأهداف، كما تسعى إدارة المكتبة لتلبيَّة احتياجات المستفيدين. والجدير بالإشارة أن إدارة المكتبة تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية والمهارات الواجب توافرها فيهم، كما كانت الموافقة على جميع العبارات لعينة الدِّراسة لجامعة الفيوم في المرتبة الأولى أيضًا غير أن إجمالي الموافقة على العبارتين (مدى اعتماد المكتبة معايير ثابتة لاختيار الكفاءات والمهارات لإدارة أقسام العمل في

المكتبة) و (ومدى حرص إدارة المكتبة على وجود مدراء للمعرفة لتوجيه اختصاصيي المكتبات للقيام بمهامهم كعمال معرفة) أقل نسبيًا، بينما جامعة بني سويف كانت الموافقة على جميع العبارات في المرتبة الأولى عدا (مدى اهتمام الإدارة بتقييم مستوى تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة وأثرها على خِدمات المعلومات المقدمة) حيث كانت الإجابة الأكثر تكرارًا (ربما) أولًا ثم الموافقة بنسبة تزيد قليلًا عن عدم الموافقة.

وذلك مؤشر جيد بشكل عام حتى لو كانت نسب الموافقة على العبارات بالنسبة للجامعتين الحكوميتين أقل نسبيًا مقارنة بالجامعة الأمريكيَّة، وفي ذلك دلالة على أنه قد يكون هناك مقومات لوضع استراتيجيَّة لإدارة المعرفة لهذه المكتبات غير أنها تحتاج للمزيد من التنسيق والتقويم، كما أنها قد تكون هناك بعض المقومات ببعض مكتبات كليات الجامعتين دون غيرها كما هو ملاحظ من استجابات عيِّنة الدِّراسة. وقد توافقت هنا هذه النتائج مع دراسة " Judith Mavodza " عن مبادئ وممارسات إدارة المعرفة التي قد تكون موجودة في مكتبة كليَّة نيويورك (Metropolitan College of New York –MCNY– library)، حيث تبين منها أن ممارسات المكتبة محل الدِّراسة لم تعتمد على إدارة المعرفة إلا أنها كانت قابلة لممارسة إدارة المعرفة، وتبذل جهودا لتقاسم المعرفة بغيَّة الحد من ازدواجيَّة الجهود.[14] كما توافقت نتائج الدراسة أيضًا مع دراسة "محمد محمد عبدالحكيم" عن "إدارة المعرفة بمكتبة الجامعة البريطانيَّة في مصر" حيث تبين منها أن مكتبة الجامعة البريطانيَّة تطبق إدارة المعرفة ولكن دون تخطيط مسبق أو سياسة معلنة.[15]

- من خلال الدِّراسة الميدانيَّة، تمَّ التوصل لعدد من النتائج التي تقدم توصيفًا للتحليل الرباعي (SWOT) وذلك لوضع استراتيجيَّة ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف أهمها:
  - العمل على توفير المزيد من البنية التحتيَّة والبرامج والنظم الحاسوبيَّة التي تساعد في تطبيق عمليَّات إدارة المعرفة بشكل أفضل، والعمل على الاتصال الدائم بشبكة الإنترنت، وتعزيز الخبرة لدى اختصاصيي المكتبات في إجراءات اختزان وتنظيم ومشاركة المعرفة.
  - يجب العمل على تشجيع اختصاصيي المكتبات على إنتاج المعرفة وتعزيز عمليَّة مشاركة المعرفة بينهم.
  - زيادة عدد اختصاصيي المكتبات خاصةً تخصص المكتبات والمعلومات لسد احتياجات المكتبات. مع ضرورة عقد الدورات التدريبيَّة والندوات وورش العمل لتعريف اختصاصيي المكتبات بإدارة المعرفة بشكل مفصل.

- وضع هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة داخل المكتبات، مع ضرورة وجود الميزانيَّة الكافيَّة لدعم عمليَّات إدارة المعرفة.
- المحافظة على العمالة المدربة أصحاب الخبرة بالمكتبة، لنقل خبراتهم ومعرفتهم لاختصاصيي المكتبات الجدد

و من أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

- ضرورة وضع خطة استراتيجيَّة واضحة ومستهدفة لإدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف كل خمس سنوات، وضرورة اختيار إدارة المكتبة لاستراتيجيَّة تتناسب مع إمكاناتها ومواردها.
- لا شك أنه لابد من تطوير اختصاصيي المكتبات والمعلومات لمهامهم في ظل اقتصاد المعرفة ([16])، ومن هنا نرى ضرورة طرح وظائف جديدة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف في تخصص المكتبات والمعلومات، والعمل على تعيين كوادر متخصصة فنيًا ومدربة تدريباً جيداً على استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير الوسائل الحديثة اللازمة لذلك.
- توفير الميزانيَّة الكافيَّة التي تساعد على توفير بنيَّة اتصالات وتقنيات حديثة، والعمل على ديمومة الاتصال بالإنترنت حيث أنها أحد أبرز المقومات المعاصرة للوصول إلى المعلومات كما يعلم الجميع.
- ضرورة تبني الاهتمام بإدارة المعرفة ولفت نظر المسؤولين إليها، وتثقيفهم بجوانبها وضرورة الاستشعار بأهميتها والحاجة إليها.
- استحداث إدارة أو قسم خاص بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة تكون مهمته تنظيم عمليَّات إدارة المعرفة، وضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من اختصاصيي المكتبات في عمليَّات إدارة المعرفة.
- ينبغي على المكتبات الجامعيَّة المصريَّة إعداد السياسات اللازمة والهادفة للتعاون مع مكتبات الجامعات الأجنبيَّة لتبادل الخبرات في هذا الصدد، والوقوف على أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعيَّة الحكوميَّة المصريَّة والوصول إلى أفضل السبل لمواجهة هذه المعوقات.

المراجع:

(1) محمد محمود مصباح. "مقوِّمات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة السعودية وواقع تطبيقها". مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات – مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، مصر. ع 15، سبتمبر 2015. ص ص301-333.

(2) -Abbas Doulani , Mohammad Jabraeily Mazrae Sadi, Bohlul Rahimi,& Ali Rashidi. "A Survey On Effective Factors On Knowledge Management From The Perspective Of University Librarians In Urmia". Journal of Payavard Salamat Vol.7, N.2, 2013. PP. 154-162. Available At:
http://payavard.tums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-1-20&slc_lang=en&sid=1

(3) - Cyprian I Ugwu & J. N Ekere & F. C. Ekere. "Knowledge Processes For Successful Application Of Knowledge Management In University Libraries In Nigeria". International Journal Of Library And Information Science (IJLIS) .Vol 3, Iss 1, January – June 2014. PP. 32-48.

(4) - Emily Sirorei. "Knowledge Management Processes at St. Paul's University Library in Kenya". Supervisor: M. C. Fombad . Submitted in accordance with the requirement for the degree of masters in information science, University of South Africa, 2017.

(5) - Amro Alzghoul. " Evaluation of University-Library Knowledge Management Practice: Comparative Case Studies from Developing and Developed Countries". Independent thesis Advanced level. Linnaeus University, Faculty of Technology, Department of Informatics, 2013. Available At:
http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A666827&dswid=-6392

(6) -Priti Jain, "An Empirical Study of Knowledge Management in Academic Libraries in East and Southern Africa", Library Review, Vol. 56 Iss. 5, 2007. PP.377-392. Available at:
http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00242530710750572

(7) أمل جمال بورسه. "مكتبات جامعة دمشق ومدى استعداداها لإدارة المعرفة"؛ أطروحة ماجستير. إشراف: نبيل الحداد. جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم المكتبات والمعلومات، 2016.

(8) هبة مدثر محمدين أحمد. "تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة بولاية الخرطوم: دراسة مسحية"؛ أطروحة دكتوراه. إشراف: عفاف مصطفى حامد.- جامعة الخرطوم، كلية الآداب، قسم علوم المعلومات والمكتبات. السودان، 2016.

(9) - Judith Mavodza. " Knowledge Management Practices And the Role of an Academic Library in a Changing Information Environment: The Case of the Metropolitan College of New York". Supervisor: Patrick Ngulube, Submitted for the degree of doctor of literature and philosophy, University of South Africa, Pretoria ،2010.

(10) مريم بولحليب. "مدى جاهزية عمال المكتبات الجامعيَّة لتبني إدارة المعرفة "؛ أطروحة ماجستير. إشراف سعاد بوعناقه. جامعة قسنطينة 2، معهد علم المكتبات والوثائق، قسم المكتبات والتوثيق، 2013.

(11) يارا أحمد أبو المجد. "تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية المصرية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة"؛ أطروحة دكتوراه. إشراف: أمجد عبد الهادي الجوهري. جامعة المنيا، كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات، 2017.

(12) ماضي وديعة. "دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعيَّة: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة نموذجًا"؛ أطروحة ماجستير. إشراف: عز الدين بودربان. جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، 2009.

(13) منير الحمزة. "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعيَّة: مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟ رؤية للمختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة". أعلم، السعودية، ع 10،9، أبريل 2012. ص ص220-251.

(14) - Judith Mavodza. " Knowledge Management Practices And the Role of an Academic Library in a Changing Information Environment: The Case of the Metropolitan College of New York". Supervisor: Patrick Ngulube, Submitted for the degree of doctor of literature and philosophy, University of South Africa, Pretoria, 2010.

(15) محمد محمد عبد الحكيم محمد. "إدارة المعرفة بمكتبة الجامعة البريطانية في مصر: دراسة حالة"؛ أطروحة ماجستير. إشراف: حسناء محمود محجوب، أسماء صلاح علي. جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات، 2019.

(16) جيلينغهام، إميلي. عشرة تحديات تواجه اختصاصيي المكتبات/ ترجمة عبدالرحمن فراج. أحوال المعرفة. ع87 (يوليو 2017). ص ص 22-23